

***COMPETITIVIDADE NO SETOR DE PANIFICAÇÃO: A BUSCA DE UM NOVO
MODELO DE GESTÃO***

***COMPETITION ON THE BAKERY'S MARKET: THE SEARCH FOR A NEW
MANAGEMENT MODEL***

Wagner Abrão Martins⁽¹⁾

RESUMO

O estudo destaca a relevância econômica e social do setor de panificação, traça o perfil atual dos estabelecimentos e as tendências que se verificam, tecendo considerações sobre a administração estratégica de serviços. Tais considerações norteiam a busca de pistas para uma proposta de modelo para padarias, enquanto negócio, que possibilite seu sucesso em um ambiente de transformações, e aumento de competitividade com empresas locais e, até mesmo, com empresas de classe mundial.

Palavras-chave: operações, estratégia, competitividade, serviços, indústria de panificação.

ABSTRACT

The study focuses the economical and social importance of the bakery's market, draws the present profile of those business and shows the noticed tendencies, making considerations about the strategic administration of services. Such considerations lead the search to find out signs for model proposal for bakeries business so that it enhances possibilities to obtain success in a environment of transformations and increasing competitive, including in world-wide companies.

Keywords: operations, strategy, competitiveness, services, bakery industry.

¹ Mestrando em Administração pela PUC-SP; Pós-graduado em Planejamento Energético pela USP; Professor da FEA PUC-SP; Professor da Faculdade de Administração da FAAP.

INTRODUÇÃO: A RELEVÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL DO SETOR

O segmento de panificação e confeitaria no Brasil, apresentou ao final de 1998 segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip, 1999), um faturamento ao redor de US\$16 bilhões (2,3% do PIB), empregando mais de 550.000 pessoas em mão-de-obra direta e cerca de 1,5 milhão de pessoas em mão-de-obra indireta.

Os números acima demonstram a importância econômica e social do setor, importância que torna-se ainda mais evidente se considerarmos a participação das micro e pequenas empresas no cenário nacional. Tais fatos, aliados às transformações decorrentes da globalização e seus desdobramentos, principalmente no que se refere ao aumento da competitividade, justificam o presente trabalho, que busca pistas para uma proposta de modelo para o negócio padaria em um ambiente de transformações e aumento da competitividade.

As micro e pequenas empresas representam 97% das cerca de 500 mil empresas formalmente constituídas em São Paulo², que empregam aproximadamente 7,8 milhões de trabalhadores. Nesse universo, 84% são micro empresas e 13% empresas de pequeno porte em áreas industrial, comercial e de serviços (Sebrae, 1997).

A importância das micro e pequenas empresas não se resume ao Brasil. Conforme (Faria, 1998), no Japão, 55% das empresas do setor de serviços se incluem nessa categoria, sendo responsáveis por 60% do número de empregados e por 40% da produção do setor, enquanto na Europa, as empresas de pequeno porte respondem por 70% dos empregos.

No Brasil, apesar de toda importância das micro e pequenas empresas, suas administrações não respondem às exigências mínimas para a sua sobrevivência, e muito menos pelo sucesso em um mercado globalizado. Considerando, por exemplo, a área de planejamento financeiro, é possível constatar importantes deficiências como: 75% das empresas não

² Com base na RAIS/94 - Relação Anual de Informações Sociais, concluída em 1994, um banco de dados do emprego formal sob responsabilidade do Ministério do Trabalho e financiado pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

programam seus investimentos e 77% das empresas não realizam planejamento financeiro ou o realizam somente no curto prazo (Sebrae, 1998).

O parâmetro para a classificação de microempresa³, é empregar até 19 funcionários e para pequena empresa, entre 20 e 99 funcionários, independente do setor, grau de desenvolvimento tecnológico e faturamento. De tal forma, como, nas padarias, trabalham em média 12 pessoas, são classificadas em sua maioria como micro ou pequena empresa.

Segundo estimativas da Abip (1999), havia no segmento de panificação e confeitaria, em 1984, cerca de 32.000 estabelecimento no Brasil. Em 1994 este número elevou-se para 50.000 e em 1996 para 55.000, sendo reduzido em 1998 para aproximadamente 52.000 estabelecimentos. Verifica-se atualmente uma tendência de redução neste universo, da ordem de 15% para os próximos 2 anos. Em 1984 eram processados em média em uma padaria artesanal, na cidade de São Paulo, cerca de 09 sacos de farinha de 50 Kg por dia. Em 1994 esta média caiu para 3,5 sacos e em 1997, para cerca de 3,3 sacos. Através de pesquisa realizada em estabelecimentos de seu cadastro, em 15 meses, com término em dezembro de 1998, o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo constatou que em sua base territorial fecharam 287 padarias das 2.860 visitadas, o que representa cerca de 10% da amostra.

O aumento do número de estabelecimentos, verificado principalmente entre 1994 e 1996, pode ser entendido como conseqüência do surgimento das “mini padarias” com influência de órgãos como o SEBRAE, somada à tentativa de negócios por parte de pessoas desempregadas e de empreendedores investindo ou mudando de ramo de atividade. Por outro lado, a redução do número de estabelecimentos e a ociosidade da capacidade produtiva a partir de 1996, deve-se aos seguintes fatores: iniciação do fabrico e venda de pães pelos supermercados (que muitas vezes praticam preços abaixo do custo de fabricação); aumento do número de padarias acima da capacidade de absorção do mercado; bem como, ao baixo consumo de produtos panificados no Brasil, se comparado a dados de outros países.

³ De acordo com a classificação do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O atual consumo *per capita* de produtos panificados no Brasil, de 26 Kg/ano, representa metade da porção recomendada por organismos mundiais como a Organização Mundial da Saúde — 60 Kg/ano — ,e a *Food Agricultural Organization* — 50 Kg/ano —.

A evolução do consumo de pães no Brasil possui a seguinte estimativa:

PERÍODO	CONSUMO <i>PER CAPITA</i> (Kg/ano)
---------	------------------------------------

1984	19
1988	21
1993	24
1994	27
1995	27
1996	27
1997	27
1998	26

Dos dados apresentados, é interessante observar que o aumento do consumo médio ocorreu com a implantação do plano real e a inclusão da população de menor renda no mercado. Porém a estabilização da demanda verificada a partir de 1994 indica sua baixa elasticidade em relação ao preço dos produtos, e sugere seu vínculo a hábitos de consumo da população.

São constatadas grandes diferenças regionais no consumo per capita, com algumas regiões no leste e sul, consumindo cerca de 35 Kg/ano, e no nordeste 10 Kg/ano. Segundo a ABIP, a distribuição regional dos estabelecimentos no território brasileiro pode ser estimada como:

REGIÃO	%
Sudeste	41
Nordeste	26
Sul	21
Centro – Oeste	07
Norte	05

Os números a seguir, dados da **ABIP (1999)**, evidenciam o baixo consumo de produtos panificados no Brasil, quando comparado a outros países:

Consumo anual *per capita* de produtos panificados (Kg/ano)

EUROPA		AMÉRICA	
Dinamarca	74	Chile	93
Belgica	71	Argentina	73
Portugal	70	Uruguai	51
Espanha	67	México	40
Itália	60	Peru	32
França	56	Brasil	26
Inglaterra	52	Paraguai	25

Além das considerações anteriores, considerando o fenômeno da globalização como cenário, e os desdobramentos dele decorrentes, as perspectivas para o setor de panificação indicam a necessidade de mudanças estratégicas quanto à forma e a gestão dos negócios para garantir a sua sobrevivência. Este aspecto será tratado nas considerações finais do artigo.

PERFIL ATUAL DOS ESTABELECIMENTOS E TENDÊNCIAS

Para a análise do negócio padaria é preciso antes de mais nada, ter claro que este tipo de empresa não pode ser classificada como manufatureira ou prestadora de serviços, pois apresenta um contínuo produto/serviço. Contudo, é necessário estabelecer de forma estruturada as diferenças entre os sistemas de operações relacionados à produção e à prestação de serviços, no sentido de buscar-se ações integradas, estrategicamente voltadas à criação de valor para o cliente. Para evidenciar tais diferenças são apresentadas a seguir as características principais dos estabelecimentos e dos processos de produção, e no próximo item são tecidas considerações sobre a administração estratégica de serviços

Em média, dados da **ABIP (1999)**, as padarias possuem cerca de 350m², com tendência de redução para 150/200m². Trabalham em cada estabelecimento aproximadamente 12 pessoas, sendo 10 empregados. O horário de funcionamento é das 6:00 às 22:00 h., todos os

dias da semana, algumas funcionando 24 h todos os dias. O número de estabelecimentos estimados por seu porte é de 250 para as indústrias de pães, 2400 para as padarias grandes, 11500 para as padarias médias e 38100 para as padarias pequenas.

As tendências para os tipos de padarias são:

-Padarias tipo *Boutique*: Localizadas em regiões com alto poder aquisitivo concentradas em produtos próprios e importados. Sua quantidade não é representativa.

-Padarias de Serviço: Localizadas em regiões centrais e ruas com grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos de padaria, confeitaria e *rotisserie*, oferecem serviços de bar, lanchonete, *fast-food*, etc.

-Padarias de Conveniência: Localizadas em bairros residenciais. Além dos produtos de padaria, confeitaria, *rotisserie*, serviços de bar e lanchonetes, oferecem uma gama de produtos de conveniência, chegando algumas a oferecer cerca de 3.000 itens.

-Pontos Quentes: Uma tendência européia. A padaria abre filiais — os pontos quentes —, para onde envia pães embalados e pães congelados (ou resfriados) para fazer assamento. Não há necessidade de grandes espaços, pois não há setor de produção, e o de estoque é de reposição diária pela matriz.

-Mistas: Dependendo da localização o estabelecimento pode se caracterizar por uma combinação dos tipos anteriores.

Das tendências citadas é preciso observar particularmente os pontos quentes, uma vez que este tipo de loja rompe com a tradição de fabricar e comercializar os produtos no mesmo estabelecimento, criando assim possibilidades de ganhos de espaço, aumento do número de fornadas, padronização de qualidade, associativismos e franquias.

O pão hipergelado que abastece os pontos quentes é feito utilizando-se processo similar ao tradicional, mas antes de assar por completo ele é congelado para ser transportado em caminhões refrigerados até as padarias. Uma vez no ponto de venda, são necessários dez minutos para descongelar e assar o pão. Os empresários que já operam com este tipo de sistema garantem que para a maior parte dos consumidores, as mudanças em termos de

sabor e aparência são imperceptíveis. A diferença é sentida pelo dono da padaria, que gastava quatro horas confeccionando o pão, contra os dez minutos atuais.

Com o sistema tradicional as fornadas são programadas seguindo o fluxo de clientes, em geral três por dia, manhã, tarde e noite. Com o hipergelado é possível ir assando à medida que os consumidores vão chegando, as fornadas são constantes, o pão está sempre quente e o seu cheiro pode ser sentido pelo cliente a qualquer hora.

Para montar um ponto quente são necessários espaços que variam de 80 a 100 m², bem menores que as padarias artesanais, uma vez que não necessitam da área de produção. Entre os equipamentos, o mais caro é o congelador, onde serão armazenados os pães hipergelados que chegam da fábrica. O preço varia de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00 o m³. O ideal é um de 9 m³, que sai por R\$ 20.000,00, com capacidade para três dias. O empreendedor também deve adquirir um forno que custa em média R\$ 5.000,00, vitrines, balcões, e acessórios. Com cerca de R\$ 80.000,00 é possível montar um ponto quente (valores de agosto de 1999).

Montar a padaria tradicional exige, além de uma área maior, outros equipamentos para produção, como cilindros para bater a massa, modeladoras, divisórias e armários para o crescimento dos pães. Nesse caso, o investimento inicial no negócio pode chegar a R\$ 150.000,00 (valores de agosto de 1999).

CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Da literatura sobre administração estratégica de serviços, buscou-se listar os aspectos mais relevantes, que servem de guia para a elaboração de um sistema de operações voltado para a criação de valor para o cliente. Para não tornar o texto muito extenso, optou-se por apresentar um resumo baseado principalmente em ***GIANESI(1994)***. De tal forma, administrar serviços é em primeiro lugar, tarefa diferente de administrar a produção de bens. Os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes,

funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Em geral os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

O cliente é o elemento que dispara a operação em termos de quando e como esta deve realizar-se. Os serviços necessitam da presença do cliente para sua produção, de tal forma, o tempo e o custo de deslocamento do cliente até as instalações são fundamentais na decisão econômica de localização. Há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem conseqüências importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço.

Nos serviços, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O alto contato entre o cliente e os funcionários tem dois tipos de conseqüências, se pôr um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos, por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes. Esta característica tem implicação na gestão dos recursos humanos.

A produção e o consumo de serviços são simultâneos, geralmente não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como conseqüência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através de estoques. A simultaneidade entre produção e consumo afeta a gestão da qualidade e a utilização eficiente da capacidade produtiva. A garantia da qualidade dos resultados das operações de serviços, depende do processo, pois não há a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final. Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida para sempre.

Para serviços intensivos em mão-de-obra, a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor. Isso faz com que o pessoal de contato com o cliente, geralmente funcionários de nível médio ou nível baixo e muitas vezes mal remunerados, como balconistas e caixas, por exemplo, tenham papel chave no sucesso global da empresa. Esse pessoal executa, com frequência, funções de gerência, operações e marketing, durante a execução de seu trabalho.

Em resumo, as três principais características especiais das operações de serviço são:

- A intangibilidade dos serviços;
- A necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade;
- E o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

O conjunto das características analisadas fornece pistas para a compreensão da natureza das operações e de suas especificidades, facilitando a elaboração de um cenário que permita a formulação de uma estratégia de operações de serviços voltada para a criação de valor para o cliente.

Na busca de uma estratégia voltada à criação de valor para o cliente é preciso considerar as principais dimensões que afetam a gestão de suas operações, quais sejam: a ênfase dada as pessoas ou aos equipamentos no processo; o grau de contato com o cliente; o grau de participação do cliente no processo; o grau de personalização do serviço; o grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade dos serviços.

Um conceito importante, que diz respeito ao grau de contato com o cliente, é o da separação entre o *front office* (onde se realizam atividades de linha de frente com alto grau de contato com o cliente) e o *back room* (onde se realizam as atividades de apoio sem o contato direto com o cliente) de um sistema de operações de serviços.

SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

<i>Front Office</i> (Linha de Frente)	<i>Back Room</i> (Retaguarda)
Alto contato com o cliente	Baixo contato com o cliente
Incerteza	Previsibilidade
Variabilidade	Padronização
Difícil controle	Melhor controle

As operações desempenham papel estratégico na performance competitiva da empresa e na criação de valor para o cliente. Os critérios competitivos, ou em outras palavras, as formas de se competir em serviços são fortemente influenciadas pela área de operações: o tempo de atendimento; a qualidade; a confiabilidade; a consistência; os custos; a flexibilidade, entre outros.

Além de arma competitiva poderosa, as operações envolvem alguns conceitos fundamentais, entre os quais destacamos: eficácia e não só eficiência em custos; foco, excelência no que realmente importa; integração, quebra de barreiras organizacionais; sistema de operações pró ativo e não apenas reativo e estratégia como padrão de decisão.

A avaliação que o cliente faz do serviço se dá através da comparação entre a expectativa prévia e a percepção formada durante e após a prestação de serviço. A percepção do cliente quanto ao serviço prestado é influenciada pelo próprio serviço e por comunicação através do pessoal de contato. Durante o processo, a percepção é formada ao longo do ciclo de serviço, que é uma seqüência de momentos da verdade. Os momentos da verdade acontecem no contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, sendo sua avaliação feita em geral com base principalmente nos critérios de: tangibilidade; consistência; competência; velocidade de atendimento; atendimento/atmosfera; flexibilidade; credibilidade/segurança; acesso e custo.

Resumindo, a principal preocupação de empresas, tanto de manufatura como serviços, ao menos no setor privado, tem se voltado para o gerenciamento de suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. O processo estratégico das operações pode

ser visto, então, como o processo, implícito ou explícito de ligação entre objetivos e áreas de decisão.

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático, para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa. Este processo inclui dois grandes blocos de macroatividades. O primeiro refere-se à definição da missão ou conceito do serviço, ou seja, em quais atributos ou dimensões do serviço o sistema de operações deverá proporcionar alto desempenho. A definição da missão do serviço depende das decisões a respeito de qual segmento de mercado se pretende atender e como a empresa deseja posicionar-se frente a seus concorrentes, aos olhos de seus consumidores.

O segundo bloco de macroatividades refere-se à definição de planos de ação para o atingimento do desempenho desejado naqueles critérios definidos pela missão do serviço. As necessidades de melhoria de desempenho devem ser priorizadas. Com este objetivo são analisados os níveis de desempenho da concorrência e da própria empresa, no momento atual e no futuro, visando estabelecer prioridades de curto, médio e longo prazos. A partir dessas prioridades e com o auxílio de várias ferramentas de análise do serviço e do sistema de operações, procura-se detalhar as ações gerenciais necessárias para a implementação da estratégia. As ferramentas mencionadas são, entre outras:

- Análise das áreas de decisão
- Análise do ciclo de serviço
- Análise do fluxo de processo (FPS)

O detalhamento e aplicação dessas ferramentas para o caso específico da indústria de panificação, depende fundamentalmente do levantamento de dados junto a estabelecimentos selecionados do setor, o que pretende-se realizar em futura pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização provocou o acirramento da competição por mercados, que ocorre de forma cada vez mais agressiva, com tecnologias possibilitando o tráfego de informações em tempo real, e distâncias podendo ser mensuradas em base temporal. De tal forma, os negócios passam por grandes transformações. Essa afirmação, embora lugar comum, não pode ser evitada, pois suas conseqüências são irreversíveis.

No Brasil, o programa de abertura comercial, com suspensão dos controles às importações e adoção de um cronograma de redução de tarifas, ocorreu em curto espaço de tempo e sem maiores preparações, o que levou muitas empresas a fecharem e alguns setores, ainda a enfrentar dificuldades.

No setor de varejo, os supermercados sentem os efeitos da globalização e enfrentam dificuldades na tentativa de adaptar-se. Por outro lado, as indústrias de panificação, no que se refere as padarias, ainda não enfrentam competição explícita de empresas de classe mundial. Porém se considerarmos o tamanho do mercado atual, US\$16 bilhões (final de 1998) e seu potencial de crescimento, em virtude do atual baixo consumo per capita brasileiro de produtos panificados (em relação à média mundial e ao consumo recomendado pela OMS) essa competição será inevitável.

Outro aspecto fundamental em relação à atratividade desse tipo de negócio, pode ser observado em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados — ABRAS — (revista Exame 09/99) que revela serem as padarias, campeãs em número de visitas / mês pelos clientes, com 14% das visitas, enquanto os supermercados recebem apenas 3,5%.

Por outro lado, pode-se argumentar que devido as características específicas desse setor, a concorrência de empresas de classe mundial torna-se bastante difícil. Dentre essas características podemos ressaltar, um grande número de estabelecimentos de pequeno porte (52.000 pequenas empresas), buscando atender um público de sua vizinhança de forma

pessoal, incluindo em seus serviços até a troca de cheques e possuindo uma grande variedade de produtos próprios oferecidos. Porém se considerarmos as possibilidades que surgem com os pães congelados, que facilitam a abertura de franquias de forma bastante semelhante às redes de *fast-food*, essa argumentação torna-se inconsistente. Nesse sentido, reportagem da revista Exame de 11/99 aponta que a empresa americana *Pillsburg* e a argentina *Fargo*, já estariam sondando o mercado brasileiro de pães congelados. Corrobora também com a possibilidade de globalização no setor, o fato de existirem franquias de empresas mundiais em segmentos como conserto de sapatos, quitandas, e lavanderias.

Diante desse quadro, de inevitável acirramento da competição, é necessário adaptar-se às modificações do ambiente, entre outras, nos hábitos de consumo dos clientes — com o aumento do nível de exigência —, nas relações de trabalho, nas práticas de gestão, e nas relações com fornecedores. Sob a perspectiva da ecologia organizacional, ou as empresas se adaptam com velocidade, ou populações inteiras delas não sobrevivem.

De tal maneira, a busca de um formato para o negócio padaria — com seu contínuo produto/serviço — e de um modelo de gestão que possibilite mais que a sua sobrevivência, o seu sucesso, deve basear-se no valor criado para seus clientes. O valor pode ser entendido como a relação entre o preço pago pelo cliente e o benefício que ele obtém.

Para tornar específico o que é o benefício obtido pelo cliente e poder atuar estrategicamente no sentido de prover esse benefício, é necessário pesquisar junto aos clientes informações que permitam a aplicação das ferramentas: análise das áreas de decisão, análise do ciclo de serviço, e análise do fluxo de processo (FPS).

A análise do ciclo de serviço permite avaliar em cada momento de contato entre a empresa e o cliente — momento da verdade — quais critérios de desempenho são prioritários. Desse modo, é necessário descobrir a importância relativa entre os vários momentos da verdade, a fim de identificar os momentos fundamentais ou críticos.

Os momentos fundamentais são aqueles em que os critérios competitivos mais importantes estão em jogo, ou seja, estão evidentes para serem avaliados pelo cliente. No ciclo de serviço de uma padaria, por exemplo, o momento *entrar no estacionamento* (se houver) coloca em evidência o critério acesso; o momento *escolher os produtos* evidencia o critério flexibilidade e consistência; o momento *pedir ajuda ao funcionário* evidencia os critérios competência e atendimento/atmosfera; e assim pôr diante. A análise do ciclo de serviço, como proposta acima, pode parecer óbvia, porém revela-se ferramenta fundamental como primeiro passo no mapeamento do serviço.

O projeto e a execução do serviço nos momentos da verdade críticos ou fundamentais deve receber a atenção prioritária dos gerentes, alocando-se esforços e recursos para garantir o desempenho desejado nos critérios competitivos priorizados pelos clientes.

A análise do ciclo de serviço enfatiza as atividades de *front-office* ou de contato com o cliente. Igual ênfase deve ser dada às atividades de *back-room*, ou de retaguarda para garantir o sucesso das primeiras. Isto pode ser feito analisando-se o completo fluxo de processo do serviço.

Um momento da verdade, ou momento de contato, consiste no encontro entre o cliente e algum aspecto do serviço e/ou do sistema de operações. Do lado do sistema de operações, além das atividades realizadas durante o contrato, outras atividades devem ser realizadas para que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento correto, os equipamentos estejam funcionando adequadamente, os funcionários estejam treinados e de posse das informações corretas; entre outros aspectos, para que se garanta o sucesso do momento de contato com o cliente. A análise do fluxo destas atividades permite identificar quais fluxos são fundamentais para o sucesso dos momentos de contato críticos, ou seja, quais deles influenciam mais fortemente os critérios competitivos priorizados. Esta identificação permite aos gerentes priorizar a atenção ao projeto e execução desses fluxos de atividades, assim como aos recursos a eles necessários.

Tendo-se analisados quais os momentos da verdade críticos para a percepção de qualidade do cliente, pode-se identificar quais atividades dentro da organização — ou, ainda, quais fluxos de atividades — tem papel essencial na percepção de desempenho da empresa pelo cliente.

Identificados os processos-chave, pode-se definir o atendimento dos objetivos operacionais estratégicos e, mais especificamente, quais decisões podem ser tomadas no sentido de garantir que as atividades essenciais sejam realizadas de forma a propiciar momentos da verdade favoráveis e conseqüentemente a criação de valor para o cliente.

Finalizando, a aplicação do instrumental teórico analisado apoiada em pesquisa de campo, aliada obviamente à qualidade dos produtos, acredita-se ser capaz de indicar pistas para uma proposta de modelo do negócio padaria, que possibilite o sucesso em um ambiente de transformações e aumento de competitividade, inclusive com empresas de classe mundial .

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIP. (1999). Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. Página da web: <http://www.abip.org.br>.

ALBRECHT, Karl. (1992). *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira.

DEMING, William E. (1990). *A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

FALCONI, Vicente C. (1993). *Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: QFCO.

FARIA, Carlos Alberto Pessoa. (1998). *Políticas do governo japonês para pequenas e médias empresas*. Brasília : CEBRAE.

GIANESI, Irineu, CORRÊA, Henrique L. (1994). *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas.

ISHIKAWA, Kaoru. (1997). *Controle de qualidade total*. Rio de Janeiro: Campus.

JURAN, Joseph M. Juran. (1990). *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira.

KOTLER, Philip. (1996). *Administração de marketing – Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

NOVAES, F.N. (1994). *Automação comercial: uma visão de cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

SCHMENNER, Roger W. (1999). *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura.

SCHONBERGER, Richard., KNOD, Edward. (1994). *Serviço sincronizado*. São Paulo: Pioneira.

SEBRAE (DEZ/1997) – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. *O perfil da Micro e Pequena Empresa no Estado de São Paulo. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo Divisão de Marketing*.

SINGER, Paulo. (1997). *Globalização positiva e globalização negativa: a diferença è o Estado*. São Paulo: Cebrap.

_____. (1999). *O Brasil na crise – perigos e oportunidades*. São Paulo: Contexto.

SLACK, Nigel. (1993). *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas.

_____, **CHAMBERS, Stuart, HARRINSON, Alan, JOHNSTON, Robert. (1999).** *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.